

想い新たに
～桜と 100 年ライフ～

宮下佳廣

年度始まりの4月は桜の季節でもあります。「年々歳々花相似たり」と唐詩に詠われているように、桜は毎年新年度にあわせるように花を咲かせます。先般、奈良にある日本最古といわれる山の辺の道を歩きながら、路傍の桜にしばし足をとめました。

桜は子孫を残すために花を咲かせます。花は自ら動いて相手を選ぶことができないことから、花粉を運んでもらうポリネーター（送粉者：虫・鳥）を、香り、形、色、栄養分で誘引します。やがて、チェリーの実をつけ、秋には紅葉し落葉してゆきます。春を告げる代表的な和菓子である桜餅の葉からは、甘い香りが漂います。これはクマリンの香りですが、花見でよく見かけ



山の辺の道 大神神社付近（筆者撮影）

るソメイヨシノの葉からは殆ど香りはしません（大島桜の葉が桜餅に使われます）。ただ虫にかじられた落ち葉は、自分の身を守るためにクマリンを発散します。落ち葉は分解され腐葉土となり若葉が育つ糧となるまで、親株の周りで虫の嫌がる香りを発散して親を守ります。しかしこれで終わりではありません。植物体としての命の次に、木材として伐りだされ新たな命が生まれます。家具（テーブル、椅子）、建築材（フローリング）、木工品（彫刻、茶筒）として、人々の生活の中で新しい活躍の場が待っているのです。

人は桜のように二つの命を生きることにはできませんが、長寿化の時代を迎え、一つの命の質が問われています。日本のセンテナリアン（百寿者：1世紀を生きた100歳以上の人）は、厚労省が銀杯贈呈を始めた1963年は153人でしたが、2016年には65,000人に急増しています。最近話題の書「Life Shiftー100年時代の人生戦略ー」（リンダ・グラットン）では、医学の進歩により各国で長寿化が進行し、「2007年に日本で生まれた子どもの50%は107歳まで生きる」ことになり、「人間の寿命100歳」が常識になるとしています。「100年ライフ」に向けて、今までの「教育、仕事、引退」という三つのステージからマルチステージ（再教育、起業等）へシフトすることが求められ、そのためには「活力」、「変わる能力」「新たな人間関係づくり」が重要になると述べています。

先般古道逍遙の道すがら、桜の賢く逞しい生き方に触発され、自分自身の「100年ライフ」への想いを新たにしました。

千代田の皆さんも花見の酒宴を楽しみながら、人の五感を楽しませる花や葉や実、そして後世に役立つ幹の役割という、桜の二つの命を参考に、それぞれの「100年ライフ」を思い描いてみてはいかがでしょうか。

感想・ご意見など ym2041@axel.ocn.ne.jp 迄、ご連絡いただけたら幸いです。

「共創」の時代

～若手の発想とベテランの知恵との融合～

宮下佳廣

人口減少、超高齢社会は最近の日本を語る枕詞です。今、これらを前向きに受け止める「共創」(Co-Creation)の考え方が注目されています。それは、社会・経済両面において都市と地方、行政と民間、若者と高齢者、又生産者と消費者を結び直す考え方です。

私が進めている「鎮守の森コミュニティ」では、都市と地方を結ぶ、又、それぞれの地域内での高齢者と子ども達の世代間交流という、二つの「共創」をテーマに活動を始めています。具体的には、姉妹都市の関係にある都内の荒川区と埼玉県秩父市との交流です。荒川区内を流れる荒川(下流部は隅田川)の源流が秩父であり、荒川区の区名はその川の名にちなんでいます。プロジェクトは「(仮題)ふるさと絵本作り」と名付け、荒川流域全体の自然・歴史・文化を見直しながら、両地域のつながりが深まることを目的としています。絵本作りは高齢者が昔話を語り、それを高校生が聞き書きして製作し、出来上がった作品を子ども達の読書会で活用するという流れです。

一方、経済活動の事例ですが、578年創業で世界最古の企業といわれる金剛組(寺社建築専門業者)では、大学で建築を専門に勉強してきた若者が、ベテランの宮大工を束ねる工事の責任者になり、コスト競争に対応した新しい建材の選定や古い文献からの知見に工夫を重ね、ベテランとコミュニケーションを図りながら建設工事を円滑に進めています。

又、自動車メーカーのマツダでは、若者の車離れを止めるために開発の初期段階から、数十人規模の若者を集め意見を聞く機会を作っています。車のコンセプトから装備に至るまで、参加者とディスカッションを重ねながら製作していきます。このような、いわゆるアマチュアや若者からの「素人発想」と専門家やベテランの「玄人実行」、双方のアプローチによる「共創」から、おもいがけないアイデアや潜在的課題の発見、新たな顧客理解の仕組みが生まれています。

現在、千代田で進めている産学連携の落鉋処理自動化も、自動掃除機「ルンバ」からの、まさに「素人発想」から生まれたものです。それがユーザーに認められ「共創」する仕事にまで発展しています。この推進には、営業所からの提案を、本社の経営企画部門がフォローするという新体制の成果が見られます。最近の社章やホームページの作成にも全社の総合力を高めていく「共創」の姿が実践されていることを感じています。今後も若い社員とベテラン社員とで、斬新な発想と経験がもたらす知恵とを融合させ、第二、第三の「共創」ビジネスを創出させていくことから、千代田の未来が拓かれてゆくことでしょう。

感想・ご意見など ym2041@axel.ocn.ne.jp 迄、ご連絡いただけたら幸いです。

仕事の質を高めるために ～問題と課題の違い～

宮下佳廣

現役時代、私は営業・人事・資源開発・経営企画と種々の仕事を体験する機会に恵まれました。中でも、QC、カイゼン、JK と呼ばれる業務改善の仕事は、大変勉強になりました。今回は仕事の質を高めるために、「問題」と「課題」の違いを考えてみました。

現在、国を挙げて進めている働き方改革は単に労働時間を短縮することではなく、「仕事の質を高める」ことが重要です。同じミスを繰り返したり、計画の進捗がはかどらない等の改善には、日常業務で直面する問題と課題の違いを正しく理解し、それに沿った業務を進めていく必要があります。例えば、クレーム発生時、その原因究明は「問題」であり、今後同様なクレームが起きない対策を考えることは「課題」となります。つまり、発生したネガティブな事柄が問題、そのネガティブな事柄を解決するためのポジティブなテーマが課題です。問題は課題に比べて、目指す姿（目標・基準）という着地点が明らかなため、社内の誰もが共有化でき、具体策も立案しやすいものです。一方、課題は問題を解決するために行動を起こす意欲が伴うことから、精神論や意気込みが強調されるあまり、具体策が欠けていたり、達成目標が定量化されないまま進められることが多く見受けられます。この対策としては、課題を決める際には目標の三要素が必要です。それは、①何を（目標項目）、②どれだけ（定量目標）、③いつまでに（期限）を明確にすることです。さらに、④どのように（達成の方策）が加われば完璧です。又この際、推進する、徹底する、検討する等の抽象的な表現は避けなければなりません。

仕事の質を高めるためには、事業計画の長短という「時間の要素」を考慮しなければなりません。単年度で数字が明らかになる現業部門の「問題」は比較的明解ですが、中期計画や新規事業の「課題」については、成果をあげるまでに時間がかかることから、詰めが甘くなりがちです。私自身、脱石油に向けて大変な時間とコストを要した資源開発事業（石炭・地熱）を振り返ってみると、担当する社員一人ひとりが「俺がやらねば、誰がやる」という強い使命感を持ち続けることと、経営陣が共に悩み考え、ある時は叱咤激励していく不退転の姿勢の二つが何よりも必要でした。このように、中長期の課題の進め方には、個人の理解だけではなく、現場と経営陣とが一体となった企業の総合力が求められます。

これからも、社員のモチベーションと経営陣のリーダーシップとを結集しながら仕事の質を高めていくことが、千代田 100 年の計を進めていく上で不可欠な要因となっていくことでしょう。

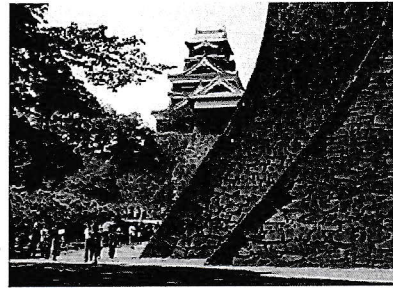
感想・ご意見など ym2041@axel.ocn.ne.jp 迄、ご連絡いただけたら幸いです。

もののふ（武士）の英知に負けず ～曲なれば即ち全し～

宮下佳廣

日本は災害の多い国です。なかでも地震による被害は甚大です。昨年の熊本地震では、熊本城の石垣が崩れ復旧が急がれています。作業が進む中で、石垣の作り方により被害に違いがあることから、建造物と経営体の持続性の共通点を考えてみました。

熊本城は安土桃山時代加藤清正が築城し、その石垣は、下はゆるやかで、上に向かうほど反り返りが激しくなり、やがて登れなくなることから武者返しと呼ばれています。清正は、豊臣秀吉の時代、文禄慶長の役で朝鮮に出兵し築城していますが、その石垣には武者返しは施されていません。日本に戻り6年後に熊本城築城に着手しており、この間に慶長伏見大地震が起きています。被災を体験した清正は、地震対策として武者返しを工夫したのではとの新説が話題となっています。確かに明治時代に一部修復した直線勾配の石垣は今回の地震で崩壊していますが、曲線の武者返しの石垣は損傷が少なく、地震対策に有効であることを証明しています。



被災前の熊本城（ウィキペディア）

まったく

老子は「曲なれば即ち全し」と論しています。直線的な生き方・モノは長続きしない、曲がっていることで命を全うできるという教えです。曲がっているものには弾力があり、しなやかさがあり、衝撃を吸収できる力があることは自明の理です。又、真っ直ぐでは長く生きられない事例を以前に訪れた世界遺産の屋久島で教えられました。樹齢3千年以上と言われる縄文杉は、樹木個体としての強さは当然のこととしても、曲がりくねった樹形が幸いしたということです。直線を必要とする建材としては不適のため、若木のうちに人によって伐採されることを免れたのです。今日、縄文杉は島のシンボルとして生き延びており、「曲なれば即ち全し」の一例といえましょう。

防災面で良く用いられるレジリエンス（Resilience）は、もともと物理学用語の回復力、弾力の意味ですが、現在では「困難な状況にもかかわらず、しなやかに適応して生き延びる力」という企業経営の言葉としても使われています。2020年には創業70周年を迎える千代田が、今後もレジリエンスな企業として持続していくためには、単線すなわち直線型ではなく、複線がつながり、やがて曲線型となる事業構造が理想です。その課題は中期計画として既に計上済みですが、実現のための具体策は、さらに精度を高める必要があります。400年前に、地震対策を織り込んだ武者返しの石垣を考えたもののふの英知に負けず、現代の千代田のサムライ達が知恵と工夫を凝らして、今後の経営課題を達成していくことがレジリエンス企業につながる道でしょう。

感想・ご意見など ym2041@axel.ocn.ne.jp 迄、ご連絡いただけたら幸いです。

自分の頭で考える ～教養と座右の銘～

宮下佳廣

2015年に文科省が国立大学改革の一つに文系を廃止し、より社会的要請の高い分野への転換を発表し波紋を広げました。一方、2013年に米国のリサーチ会社が320人の経営者に聞いたアンケートでは、その80%もの人が「大学生活の中で科学などの専門分野のみならず、一般教養を幅広く身につけるべきだ」と答えています。教養の語源は、英語では Culture（文化・栽培）ドイツ語では Bildung = Building（英語）であり、育てる、造り上げるという意味があります。従って、教養の目的とするところは、ただ単に難しい学問を修めたり、芸術・文化に精通したりすることではなく、積み重ねた知識と経験から自分の考え方を持った自立した人間を創り上げることだと言えましょう。このことを科学史家の山本義隆は「専門のことであろうが、専門外のことであろうが、要するにものごとを自分の頭で考え、自分の言葉で自分の意見を表明できるようになるために勉強することが、教養の目的である。」と言っています。

自分の頭で考えることに関して、私の現役時代、トラブル発生時の問題解決のため上司・先輩に相談をすると、必ず返ってきた答えは「君はどう思うか」「君の意見は何か」でした。自分の意見が無い、或はまとまっていない場合は「出直してこい」と鍛えられました。そのため、専門内外の知識は当然のことながら、学生時代の部活動（漢詩朗詠）の延長として中国の古典をひもとくようになりました。このお陰で故事にならい考える習慣が身についてきたように思います。また、その後相談を受ける立場になった時には、相手に出来るだけ考えさせ、自分の意見を言うタイミングの頃合いに留意しています。

教養は生涯かけて積み重ねていくものですが、一方、日々直面する問題に対処する際には、ぶれない判断の根拠が必要です。その自分の思考の軸をもつために皆さんにお勧めするのは、「座右の銘」みつけることです。座右の銘とは、元々、中国の皇帝が自分の補佐役を右側に座らせる重要な席が由来です。それは、家族、友人、職場での関わり、又古典や偉人が遺した言葉であっても良いと思います。皆さんが自分の心に留めておき、困難に出会った時、勇気が欲しい時などに、励ましたり背中を押してくれるような座右の銘を持つておくことは、自分の思考の軸や揺るぎない信念を固めるための第一歩だと思います。やがて、その良き言葉は良き人生につながるはずです。

ちなみに私は、太平洋戦争前に起きたノモンハン事件（モンゴルと満州との国境で旧ソ連と戦い、日本が大敗北をした）を経験した父が生前語ってくれた「群れるな！（自分の道を進め）」と、出光時代の先輩から言われた「自分の器の大きさを決めずに生きろ！（可能性は無限にある）」の二つの言葉を大切にしています。

皆さんもそれぞれの座右の銘を自問自答してみてください。

今月で50号になります。私自身の勉強の場という有り難い機会をいただき感謝いたしております。感想・ご意見など ym2041@axel.ocn.ne.jp 迄、ご連絡いただけたら幸いです。